



# **Rentabilidad de la venta directa en Colombia**

**Durley Alejandra Calle Cardona  
Cesar Iván Castro Mora**

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo  
Medellín, Colombia  
2016



# **Rentabilidad de la venta directa en Colombia**

**Durley Alejandra Calle Cardona  
Cesar Iván Castro Mora**

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:  
**Administración Financiera**

Director (a):  
**Eduardo Alexander Duque Grisales**

Línea de Investigación:  
**Finanzas**

Institución Universitaria Esumer  
Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo  
Medellín, Colombia  
2016



## **Agradecimientos**

Inicialmente queremos agradecer a la Institución Universitaria Esumer la cual con su metodología de educación transfirió a nosotros los conocimientos administrativos y financieros para poder realizar este trabajo de investigación.



## Resumen

En Colombia las diferentes compañías se han venido transformando y ahora no solo ofrecen sus productos en locales comerciales, sino también a través de la venta directa, lo que les permite disminuir significativamente sus costos, principalmente en infraestructura y personal.

La venta directa es un sistema que sigue creciendo, pero su esencia es llegar a un gran público, clientes y vendedores. La facilidad que le da al cliente es una de sus mayores cualidades, al igual que poder generar trabajo a aquellas personas que no cuentan con un nivel de estudio que les permita desarrollarse en otro tipo de empleo o que no están interesados en hacerlo; lo que hace de este mercado uno de los más atractivos para quienes no quieren o no pueden ser empleados tradicionales y que encuentran en esta modalidad de negocio, la opción de generar sus propios ingresos, al ritmo y tiempo de trabajo elegido por ellos mismos.

El objetivo principal de esta investigación es determinar la viabilidad que tienen las empresas para dedicarse a la venta directa en Colombia, donde por medio de un análisis financiero se estudian las 5 compañías más representativas en el país dedicadas a este tipo de negocio, dentro de las cuales están, Leonisa, Novaventa, marketing, entre otras. Además se realiza una investigación sobre la evolución que ha tenido este mercado con respecto a la venta tradicional, mostrando así avances importantes en la economía, que han permitido la evolución y crecimiento del negocio.

**Palabras clave:** Venta directa, Distribuidor, Venta tradicional, Rentabilidad, Gasto, Costo.

## **Abstract**

In Colombia the different companies have been transformed and now not only their products in commercial premises, but also through direct sales, which allows them to significantly reduce their costs, mainly in infrastructure and personnel.

Direct selling is a system that continues to grow, but its essence is to reach a large audience, customers and sellers. The ease that gives the client is one of its greatest qualities, as well as being able to generate work for people who do not have a level of study that the aids are developed in another type of employment that are not interested in doing so; What makes this market one of the most attractive for those who do not want or can not be traditional employees and who find themselves in this business modality, the option to generate their own income, the pace and the working time chosen by them Themselves.

The main objective of this research is to determine the feasibility of the companies to dedicate themselves to direct sales in Colombia, where the analysis of a financial analysis studies the 5 most representative companies in the country dedicated to this type of business, within the Which ones are, Leonisa, Novaventa, marketing, among others. In addition, research is carried out on the evolution of this market with respect to traditional sales, thus showing important advances in the economy, which have allowed the evolution and growth of the business.

**Keywords:** Direct sale, Distributor, Traditional sale, Profitability, Expenditure, Cost.



# Contenido

	<u>Pág.</u>
<b>Lista de figuras</b> .....	<b>X</b>
<b>Lista de tablas</b> .....	<b>11</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.2</b>
<b>1. Formulación del Proyecto</b> .....	<b>111</b>
1.1 Antecedentes .....	13
1.1.1 Estado del Arte .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2 Planteamiento del problema.....	17
1.3 Justificación .....	17
1.4 Objetivos.....	21
1.4.1 Objetivo general.....	21
1.4.2 Objetivos específicos .....	21
1.5 Marco metodológico.....	21
1.5.1 Método.....	25
1.5.2 Metodología .....	26
1.6 Alcances .....	26
<b>2. Ejecución del Proyecto</b> .....	<b>22</b>
<b>3. Hallazgos</b> .....	<b>44</b>
<b>4. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>54</b>
4.1 Conclusiones .....	55
2 Recomendaciones .....	56
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>57</b>

## Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
<b>Figura 1:</b> Venta directa.. .....	<b>¡Error! Marcador no definido.8</b>
<b>Figura 2:</b> Comportamiento operativo Marketing Personal S.A.....	31
<b>Figura 3:</b> Comportamiento operativo Novaventa S.A. ....	33
<b>Figura 4:</b> Comportamiento operativo Leonisa S.A.....	34
<b>Figura 5:</b> Comportamiento operativo Le Bon S.A.....	36
<b>Figura 6:</b> Comportamiento operativo Dupree S.A.....	37
<b>Figura 7.</b> Costo de venta sobre las ventas.....	38
<b>Figura 8.</b> Gastos operacionales de venta sobre las ventas.....	39
<b>Figura 9.</b> Crecimiento de las ventas frente al año anterior.....	40
<b>Figura 10.</b> Estructura Organizacional.....	41
<b>Figura 11.</b> Mapa de proceso del canal de venta directa.....	47

# Lista de tablas

Pág.

**Tabla 1:** Análisis Marketing Personal S.A..... 28

**Tabla 2:** Análisis Novaventa  
S.A.S..... ¡Error! Marcador no definido.

**Tabla 3:** Análisis LeonisaS.A.....32

**Tabla 4.** Análisis Le Bon S.A.....33

**Tabla 5.** Análisis Dupree S.A.....35

**Tabla 6.** Proyecciones de estados de resultados.....52

**Tabla 7.** Proyecciones Económicas.....49

## Introducción

La Venta Directa es un canal de distribución al por menor, que se expande rápidamente, y que se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los Vendedores independientes con el consumidor, por lo que ha sido calificada como un "Negocio de Gente"

La Venta Directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos. (Osorio, 2013)

La introducción al trabajo de grado realizado, abre una puerta al mercado de la venta directa, una modalidad de negocio y una importante alternativa para muchas empresas en Colombia; un negocio que ha crecido paulatinamente y que se caracteriza por ser una opción rentable y poco riesgosa para las organizaciones.

El mercado de venta por catálogo, además de facilitar a los consumidores, la adquisición de sus productos, se ha caracterizado por ofrecer oportunidades laborales a personas de bajos recursos económicos, que encuentran en esta modalidad de negocio, una oportunidad de empleo flexible y cómoda a sus necesidades.

Esta investigación es realizada, con el fin de entender el tipo de operación del negocio de la venta directa o venta por catálogo; mediante un análisis financiero de cinco de las compañías más representativas en este tipo de operaciones, se evalúan algunos ítems específicos de los estados de resultados presentados por estas compañías, con el fin de comparar su comportamiento y desarrollo con los canales de venta tradicional.

# Formulación del Proyecto

## 1.1 Antecedentes

*“La primera compañía que inicio su canal de venta directa y que ha sido la más exitosa fue AMWAY NUTRILITE, la cual lleva en el mercado más de 80 años y convirtiéndose la número uno en el canal de venta, La empresa de origen estadounidense, informó que en 2014 vendió US\$91,4 millones en Colombia. Con esta cifra creció 2,4% en relación a 2013, cuando registró ventas por US\$89,2 millones.*

*Con el nuevo monto, el país entra a representar casi la mitad de las ventas que la compañía realiza en la región, con 46%. La cifra total es de US\$196 millones.*

*Con los resultados obtenidos al cierre de 2014, se cumplen 10 años consecutivos de crecimiento para la firma en territorio nacional, con lo que se posiciona como una de las organizaciones con mayor proyección en América Latina”.*(Triana, 2015)

Debido a los resultados de esta compañía los cuales han sido en un crecimiento constante en el país, ha originado que empresas como Leonisa, Marketing, Amelissa, Avon, Natura, entre otras inicien operaciones de venta por este canal desde los mediados de los 80 y 90, igualmente logrando excelentes resultados.

*“En Colombia, la venta directa como tal existe aproximadamente hace 26 años, en los que se ha visto una evolución constante y permanente, tanto en las ventas que producen las empresas de venta directa que actualmente ascienden aproximadamente a \$520 millones de dólares, como en las personas que integran la fuerza de ventas de esas empresas y que hoy se pueden estimar en 650.000 personas”.*(Acovedi, 2012)

Ahora si bien es cierto que la tecnología ha ayudado a dinamizar los negocios este ha sido uno de los más beneficiados debido a que con su esquema de negocio ha logrado ingresar a municipio y poblaciones que ninguna cadena o almacén lo había hecho.

*“Los irreversibles avances tecnológicos experimentados por la informática y las telecomunicaciones han inspirado nuevas formas de comercialización prestas a configurarse como soluciones complementarias y alternativas al comercio tradicional. El comercio electrónico, también denominado venta telemática, es una de ellas”. (Camarero, 1998)*

Ha sido tanto el beneficio de la tecnología en este canal que ya la psicología habla de un sistema nervioso digital en el comportamiento del ser humano, el cual permite que una compañía pueda analizar al cliente y desarrollar productos de acuerdo a sus intereses.

*“En el desarrollo cognoscitivo de la empresa el sistema nervioso digital atiende a dos finalidades primordiales. Prolonga la destreza analítica del individuo más o menos como las máquinas mecánicas prolongan su destreza física, y combina las destrezas individuales para crear una inteligencia institucional, una aptitud unificada para la acción. Y para situarlo todo en el contexto correspondiente: el sistema nervioso digital trata de crear la excelencia corporativa partiendo de la excelencia individual al servicio del cliente.*

*Un sistema nervioso digital proporciona a sus usuarios una profundidad de comprensión y una capacidad para aprender que no podrían conseguirse por otros medios. Un buen flujo de información y un buen instrumental analítico reveló nuevas oportunidades de negocio en medio de un gran volumen de datos de otro modo intratable. Se maximizó la capacidad de los cerebros humanos y se minimizó el esfuerzo humano”. (Gates, 1999)*

Se han realizado varios proyectos de negocio de implementación de este canal de venta a diversas compañías, una de ellas Almacenes Flamingo, lo que demuestra que este canal de venta puede ser implementado en varios sectores de la industria.

*“Este proyecto está basado en una problemática que se presenta en el mercado del retail colombiano y específicamente en los almacenes por departamentos*

*Flamingo S.A. en donde la llegada de nuevos competidores ha generado que el mercado cada día sea más competido y difícil de conquistar.*

*El proyecto se fundamenta en la identificación de como estructurar un canal de venta directa en almacenes Flamingo, a través del planteamiento de objetivos, como el de realizar una referenciación competitiva en las empresas que trabajan con venta directa y una encuesta para determinar la aceptación de implementar este tipo de proyectos en esta compañía”.*

(Arango Guzman, 2014)

Este canal de venta ofrece la posibilidad a los fabricantes de la comercialización de sus productos directamente, lo que genera ahorros de costos de tercerización y distribución.

*“Una de las posibilidades de las que dispone una empresa para distribuir sus productos es hacerlo directamente, sin acudir a los intermediarios. Una serie de circunstancias han hecho que la venta de bienes y servicios directamente desde el fabricante al consumidor final cobra más importancia y esté pasando de ser una actividad marginal a tener un peso considerable en el sistema distributivo”.*

(Sánchez Fernández, 2000)

Adicional este canal ha tenido un impacto socio económico, debido a que es la posibilidad de generar ingresos extras a las asesoras, sin entorpecer su tiempo para la familia y el hogar, lo que ha generado una gran aceptación.

*“La presión económica que tienen las familias hace que las mujeres busquen un ingreso extra que no sea un trabajo a tiempo completo y que les permita dedicarse a su hogar y familia”.* (Bucheli Álava, 2014)

Adicional que con el crecimiento continuo que ha presentado este canal ha tenido un gran aumento en el vínculo con los hombres, en su mayoría jóvenes que buscan la generación de ingresos y manejo de su tiempo.

*“Otro dato que llama la atención de ‘Estudio sobre impacto social y económico del sector de Venta Directa 2015’ es el aumento al 11 por ciento de la proporción de hombres que fijan su atención en este tipo de negocio para crecer como empresarios independientes. En el estudio del 2009 ese porcentaje era del 5 por ciento.*

*Una de las razones de la mayor participación masculina se explica en el éxito que las amas de casa tienen con este modelo de generación de ingresos. Entonces, al ver los buenos resultados, ellos también se vinculan a las redes de ventas, dice la directiva.*

*Otro hallazgo sobre el perfil de los hombres que están en estos negocios tiene que ver con la incursión de jóvenes solteros que proyectan sus metas en esta actividad.*

*El 20 por ciento de los consultados en el estudio están entre los 18 y 24 años, en tanto que un 22 por ciento se sitúa entre 25 y 34 años.*

*Otro 19 por ciento está en el rango de edad de 35 a 44 años. Otro 39 por ciento, la mayor parte, tiene de 45 a 55 años”. (Gomez, 2015)*

Y ven la posibilidad por este medio de generar un activo el cual incluya un crecimiento personal y la generación de relaciones personales con sus compradoras, lo que termina en mejorar la interacción humana.

*“Otro punto fuerte de la industria es proporcionado por las compañías que entrenan habilidades básicas y se enfocan en el crecimiento personal de los individuos. Este apoyo hace que la venta directa sea el modelo más viable para cualquier persona interesada en crear no sólo un ingreso sino un activo también. Cada empresa tiene su propio proceso y metodología en cuanto a cómo posicionar sus productos / servicios y oportunidades, sin embargo, la propuesta de valor común en toda la industria no está en el producto / servicio que se ofrece, sino en cómo los empresarios independientes usan estos productos y servicios a generar ingresos y crear empresas”. (Abril, 2014)*



Por todos los sucesos mencionados anteriormente es que el canal de venta directa realizó un cambio en el paradigma de las ventas, de acuerdo al libro de la Venta Directa, se cambió de la importancia de producir a la importancia del marketing.

*“El mundo de las organizaciones, los mercados, la evolución socio económica del mundo, ha hecho evolucionar las culturas de las empresas desde una perspectiva de producción hacia una nueva perspectiva de marketing. Este concepto, como veremos, no es nuevo en las empresas de venta directa”.* (Carlos, 2007)

*“En base a los resultados, el futuro y el éxito de la venta directa como una forma de distribución de bienes y servicios se ve muy prometedor. El modelo de negocio no es fácil en comparación con cualquier otro. Los más de 150 años de crecimiento y la evolución pueden ser sólo el principio. Proporcionar a las personas la oportunidad de tomar los productos y servicios directamente”.* (Abril, 2014)

## **1.2 Planteamiento del problema**

Durante los últimos 20 años la cultura de compra de los consumidores ha venido cambiando, debido a los avances tecnológicos y globalización, adicional que cada vez es menor el tiempo libre y de dispersión que tiene las personas, por lo cual buscan una atención personalizada en este espacio de tiempo.

Debido a la infraestructura y geografía del país no es posible que las compañías tengan presencia con almacenes en todo el territorio, adicional de los altos costos operativos que esto acarrea, adicionalmente aprovechando el cubrimiento del territorio que tiene las empresas de mensajería se logra atender estos nichos de mercado.

Igualmente la falta de posibilidades para la generación de negocio, debido a la dificultad de ingresar a ciertos sectores de la economía, la limitación de dinero para las altas inversiones que se deben realizar para iniciar el negocio y de acuerdo al incrementos en la tasa de desempleo en Colombia, es necesario crear una nueva

forma de generar ingresos para las personas, donde sea una posibilidad de emplearlos, sin que generen una alta carga prestacional para la compañía.

Por lo anteriormente mencionado, es que nace los canales de venta y de igual manera es que ingresan a nuestro país, en la actualidad es un canal de venta que genera un alto valor en ventas para las compañías, adicional de ser adaptable a cualquier producto, ya que existen compañías que comercializan ropa interior, alimentos, artículos para el hogar, artículos de belleza y la última tendencia los artículos para los animales domésticos.

Ahora con esta tendencia de las compañías en implementar este canal de venta, es necesario analizar los estados de resultados de estas, con el fin de determinar si realmente este canal de venta es rentable para la compañía, si el costo y gasto operativo tiene su retorno vía rentabilidad o incremento de ventas.

Igualmente la parte jurídica es la lupa de revisión de la Superintendencia de Industrias, debido a que estas ventas por catálogo con facilidad se convierten en programas captadores de dinero multinivel, por lo cual se estableció una nueva regulación en el 2.014, en el cual las obliga a:

*“Tener como mínimo un establecimiento de comercio abierto al público.*

- Cumplir con las normas societarias, contables, de información financiera y de aseguramiento de la información que imparta el Gobierno.*
- Remitir a la Superintendencia de Sociedades anualmente certificado firmado por el representante legal donde conste el origen de sus recursos, entre otros.*
- Proponer planes de compensación que guarden relación directa con el margen de los bienes o servicios promocionados”. (Negocios., 2014)*

Es por esto que la pregunta que hacemos es ¿Cuál es la rentabilidad de un canal de venta directa?

### 1.3 Justificación

*“La venta directa es una actividad económica que está presentando altos crecimientos en el país, de acuerdo al reporte dado que el año pasado el negocio de la venta directa en Colombia creció un 10 por ciento con una facturación que supera los 6 billones de pesos (3.125 millones de dólares). Se estima que en el país dos millones de personas se dedican a la comercialización de productos por esta vía, con un aumento del 2 al 9 por ciento de las personas que derivan su sustento de esta modalidad de venta. Por estratos socioeconómicos, se muestra que la mayoría (40 por ciento) pertenece al dos, otro 31 por ciento es del tres, y un 14 por ciento restante está en el uno.*

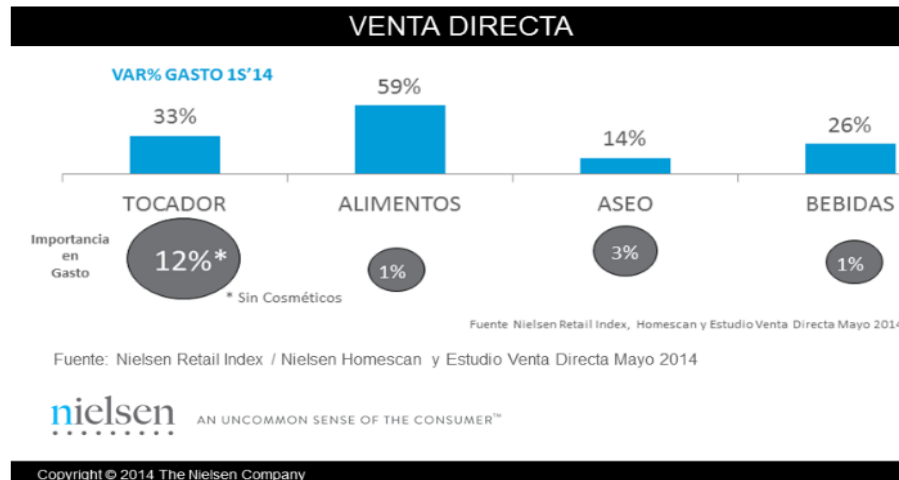
*El interés por contar con ingresos extras, por hacer un mayor aporte económico al hogar, contar con independencia económica y tener estabilidad, son algunas de las motivaciones de quienes se convierten en empresarios independientes.*

*Desde el punto de vista personal, los que trabajan por este canal de comercialización de bienes y servicios están interesados en mejorar la autoestima, tener autonomía, obtener reconocimiento familiar, cambiar la rutina diaria y tener mayor manejo del tiempo”. (Gomez, 2015)*

Desde el plano social, la motivación central es la posibilidad de tener mayor relacionamiento”.

Por lo anterior, vemos que el fenómeno de la venta directa por catálogo este presentado un crecimiento muy alto en el país, lo cual tiene afectación en varios aspectos como económicos debido a que aportan al PIB del país con la ayuda de la comercialización de productos, disminución de las tasas de desempleo, ya que permite la generación de ingresos a sus vendedoras, adicional de ser un modelo de negocio aplicable para venta de cualquier producto como lo podemos ver en la gráfica siguiente:

#### **Figura 1. Venta directa**



**Fuente: Tomado de Nielse retail index / Nielsen homescan y estudio de venta directa, Mayo, 2014**

Igualmente tiene una afectación social ya que más del 50% de sus vendedoras son personas de los estratos económicos 1 y 2, lo cual permite una superación de estas personas debido a las relaciones que deben establecer para realizar las ventas, adicional que estas empresas realizan constantes capacitaciones en servicio al cliente, superación personal y finanza entre otras.

Debido a los múltiples aspectos que cierran la venta directa encontramos la importancia de realizar este estudio debido a que vamos a establecer como este negocio logra ser tan rentable para una persona, una empresa y un país.

### Justificación Teórica

Los inminentes cambios en la economía, así como el acelerado desarrollo en las nuevas formas de llegar a los consumidores, generan una constante necesidad de adoptar nuevos mecanismos de venta, capaces de satisfacer las exigencias del mercado y que a su vez generen oportunidades laborales asequibles a diferentes tipos de personas; que permitan a las empresas abarcar nuevos nichos de mercado, así como un desarrollo en la economía y una ampliación de ofertas comerciales para los clientes.

## **Justificación Social**

Desde la perspectiva social, el negocio de la venta directa en Colombia, ha favorecido a algunos de los sectores más vulnerables económicamente, que mediante el desarrollo de esta actividad logran generar ingresos y mejorar su calidad de vida.

## **Justificación Personal**

Desde nuestra formación como administradores financieros, encontramos en esta investigación la oportunidad de aplicar muchos de los conocimientos adquiridos, así como la posibilidad de evaluar el comportamiento del mercado de la venta directa en Colombia, en busca de aportar resultados a futuras investigaciones relacionadas con el tema y que permitan a algunos empresarios determinar si adoptar este tipo de negocio puede ser rentable, de acuerdo a las condiciones de sus empresas.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo general***

Analizar financieramente el canal de venta directa en sus metodologías de costos, gastos, operación y logística, evidenciando las ventajas y desventajas frente al canal de venta tradicional.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- Analizar los costos y gastos de operación y distribución frente a las ventas que se realizan con el fin de encontrar los márgenes de ellos.
- Determinar si la metodología de venta directa es aplicable a cualquier negocio.
- Diferenciar las principales ventajas y desventajas que tiene la venta directa frente al canal de venta tradicional.

- Entender los márgenes de utilidad que se obtienen en el canal de venta directa y encontrar el porqué de ellos.

## 1.5 Marco conceptual

Para este estudio debemos conceptualizar lo que es una venta directa, para Colombia existe la Asociación Colombiana de Venta Directa ACOVEDI la cual la define así:

*“La Venta Directa es un canal de distribución al por menor, que se expande rápidamente, y que se basa principalmente en ser un negocio que requiere el contacto personal de los Vendedores independientes con el consumidor, por lo que ha sido calificada como un "Negocio de Gente".*

*La Venta Directa es la comercialización de bienes de consumo y servicios directamente a los consumidores, generalmente en sus hogares, en el domicilio de otros o en su lugar de trabajo, siempre por fuera de locales comerciales establecidos.*

*Usualmente se realiza a través de una explicación o demostración de dichos bienes o servicios por parte de una fuerza de ventas independiente.*

### CARACTERISTICAS

- ✓ *Fuera de un local comercial.*
- ✓ *Domicilio del consumidor.*
- ✓ *Contacto personal.*
- ✓ *No relación laboral con la Fuerza de Ventas.*
- ✓ *Altos niveles de Servicio al cliente.*
- ✓ *Es una fuente de ingresos adicionales sin restricción de sexo, edad, nivel educacional o experiencia previa que ofrece una flexibilidad de horario.*
- ✓ *Metas de crecimiento propias de cada vendedor”. (ACOVEDI, 2010)*

Igualmente existen varios tipos de venta directa, estos son:

- **Party plan:** Se realizan reuniones en domicilios particulares, donde el ama de casa reúne a sus amigas y conocidas para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos.
- **Face to face:** La venta se genera con el catálogo de la compañía y al comprador lo visita la representante de la empresa.
- **Multinivel:** Lo importante no es sólo la venta sino también formar una red de distribuidores que permitan ganar más dinero por ventas a través de las comisiones y premios generados por la red de distribuidores que el vendedor tiene a cargo.
- **Show room:** El sistema con el que se han vendido por años los Tiempos Compartidos, entre muchos otros productos.

Es importante conceptualizar las siguientes definiciones para comprender el desarrollo de la investigación.

- **Gerente de zona:** Representante de la empresa en la zona asignada y responsable del cumplimiento presupuestal de las variables involucradas en el negocio.
- **Líder asesora:** Todas las personas que se encuentran inscritas en este canal de venta y comercializa los productos de la compañía. Estas se clasifican en:
- **Asesora activa:** Son las asesoras que realizan pedido en la campaña actual.
- **Asesora inactiva:** Son las asesoras que no colocaron pedido en la campaña anterior.

- **Campaña:** Tiempo de vigencia de un catálogo para la venta, la mayoría de las compañías que tienen este canal de venta realizan un catálogo por campaña, la duración de cada campaña es de acuerdo a las políticas de la compañía, siempre oscila entre 21 y 60 días.

Cuando se realiza el cierre de campaña, en esta se mide todas las variables involucradas en este canal de venta, estas son: ventas, ingresos de asesoras, retiro de asesoras, reactivación de asesoras, número de pedidos, valor promedio de pedidos. Estas variables las establece cada compañía.

- **Mail plan o calendario de operaciones:** Son las fechas que se rige todo el sistema de venta directa, es decir las fechas de pedido y devoluciones, conferencias, fechas de pago, etc.
- **Actividad:** Una de las variables por las que son medidos los resultados del negocio, equivale a la proporción de número de pedidos con respecto al número de asesoras de la zona (stencil).
- **Orden promedio:** Esta otra variable de medición y es el resultado de dividir las ventas totales de la campaña sobre el número de pedidos realizados.
- **Inconsistencias:** Son los pedidos recibidos durante la campaña y que no pueden ser facturados y despachados por algún tipo de inconveniente en el proceso.
- **Liberación:** Proceso en el cual se da orden de despacho a los pedidos catalogados como inconsistencias después de haber solucionado el inconveniente en el proceso.
- **Ingresos Operacionales:** Es el dinero que genera la compañía por venta o comercialización de productos, estos ingresos son los reales para la



compañía, es decir que incluye los descuentos otorgados a las asesoras de venta.

- **Costos de ventas:** Valor del producto comercializado por el canal de venta directa.
- **Ingresos no operacionales:** Son los ingresos que tiene una compañía y que son inherentes al canal de venta directa, estos ingresos se pueden dar por inscripción de asesoras, fletes, venta de catálogos, devoluciones, entre otros.
- **Rentabilidad:** Debido a que las empresas que se estudiarán son de diferente tamaño, solo se analizará el estado de resultados, adicional que en este podemos mirar el volumen de ventas del canal directo; por tal motivo la rentabilidad será la ganancia o pérdida final sobre el valor en ventas, es decir de cada peso vendido cuanto le permanecen en la empresa como ganancia.

## 1.6 Marco metodológico

### 1.6.1 Método

En el desarrollo de este trabajo, se realiza una investigación sobre las condiciones bajo las cuales se ofrecen las ventas directas en Colombia, con el fin de recopilar la información necesaria para realizar algunos cálculos que permitan determinar su viabilidad en el mercado.

Mediante un análisis comparativo entre la venta directa y los canales de venta tradicionales, se busca recopilar la información necesaria para determinar la viabilidad de este tipo de negocio.

### **1.6.2 Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación se empleará una metodología documental y comparativa, que facilite entender las condiciones operativas, comerciales y financieras bajo las cuales operan las empresas de venta directa y que a su vez permitan la comparación con la venta tradicional, en busca de determinar cuál de estas modalidades genera mayor rentabilidad a las organizaciones.

#### **Recolección de información Secundaria:**

Se recopilan fuentes de internet e investigaciones realizadas sobre el tema, en busca de conocer ampliamente los conceptos relevantes de este tipo de negocio y aplicarlos al análisis comparativo que permita el desarrollo de la investigación.

#### **Recolección de información Primaria:**

Mediante la consulta de los resultados financieros de las 5 grandes compañías dedicadas a la venta directa en Colombia en los campos textil, de moda, alimentos y hogar, se busca acceder a los datos más importantes en términos rentables.

La información será analizada mediante una herramienta en Excel, con el fin de obtener datos estadísticos que nos permitan definir tendencias, comparaciones y proyecciones de estos estados financieros.

## **1.7 Alcances**

El alcance de este estudio es el análisis financiero de la estructura de venta directa en Colombia, la cual involucra su estructura de costos, ventas, operación y logística; adicional se realizará el mismo análisis al canal de venta tradicional con lo cual obtendremos las ventajas competitivas de la venta directa y las diferencias significativas entre estos dos canales de venta.

## 2. Ejecución del Proyecto

Para el desarrollo de este proyecto se tomaron las cinco compañías más significativas del país en el canal de venta directa, con el fin de estudiar su estructura y el funcionamiento de cada una de sus áreas, en busca de entender cómo se da el desarrollo del negocio de la venta directa en Colombia y analizar sus resultados financieros.

Los estados financieros reales de las compañías son tomados de la Superintendencia de Sociedades. (Superintendencia de Sociedades, 2016)

### 2.1 Análisis de 5 empresas dedicadas a la venta directa en Colombia

#### 2.1.1. Marketing personal S.A.

Compañía de venta directa por catálogo ubicada en la ciudad de Medellín, con más 15 años en el mercado colombiano y ofreciendo un catálogo multivariedad y con cubrimiento en un 80% del territorio colombiano.

*“En 1999 nacimos con la convicción de empoderar a la mujer, aportar a su crecimiento y hacer sus sueños realidad. Hemos convertido la moda en la mejor oportunidad de crecimiento personal, económico y profesional de las mujeres en todo el país, que encontraron en el Catálogo de MP la posibilidad de tener su propio negocio. En 2015 fuimos reconocidos por Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia.*

*Estamos dentro de las 300 empresas más grandes de Colombia y nos destacamos por ser la Compañía con mayor crecimiento en el país.*

*Nuestras ventas han sido superiores a los 420 mil millones de pesos, lo cual nos consolida como la número uno entre las Empresas de Venta Directa con las que competimos en igual categoría”. (Personal, 2016)*

## 2.1.2 Novaventa S.A.S

Compañía de venta por catálogo especializada en los productos alimenticios y utensilios de cocina, localizada en la ciudad de Medellín y con más de 15 años en el mercado colombiano.

*“Novaventa S.A.S. es una compañía de canales alternativos que hace parte del Grupo Nutresa, constituida en el año 2000 y que tiene a su cargo la comercialización de productos de compañías como: Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafé, entre otras, a través de dos canales: Venta Directa (venta por catálogo) y Venta al Paso (máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café).*

*Aunque la Compañía fue constituida legalmente en el año 2000, su primera campaña fue lanzada en 1999 en la temporada de Halloween, para ese entonces contaba con una red de 500 empresarias encargadas de la comercialización de los productos a través de un catálogo.*

*En el año 2000 se dio inicio al canal Venta al Paso con un total de 50 Saltarines y 49 máquinas de snacks, las cuales fueron importadas en un principio por Compañía Nacional de Chocolates.*

*Actualmente Novaventa en su canal Venta Directa cuenta con una red superior a 60.000 mamás empresarias y tiene presencia en el 75% de los departamentos de Colombia.*

*Mientras tanto el canal Venta al Paso ahora opera más de 4.600 máquinas entre snacks y café, lo que convierte a Novaventa en la empresa líder en Colombia en el negocio de vending.*

*En la actualidad nuestra Compañía tiene sedes en Medellín, Itagüí, El Carmen de Viboral (Ant.), Bogotá y Cali”. (Novaventa, 2016)*

### **2.1.3 DLM Leonisa Colombia sociedad de comercialización internacional Leonisa S.A.**

Compañía especializada en la ropa interior femenina y masculina, con presencia en más de 10 países donde comercializa por medio del canal tradicional y la venta directa; igualmente se encuentra localizada en la ciudad de Medellín y con el canal de venta directa lleva más de 20 años de experiencia en el país.

*“El sistema de compra directa Leonisa nació en Colombia en 1993 como un medio para llegar a todos los clientes de ropa interior de nuestra marca. Hoy, es la compañía colombiana más importante en venta por catálogo.*

*Nuestra filosofía es muy clara: Brindar una oportunidad de vida a las mujeres Latinas en todo el mundo, gracias a un excelente servicio y con productos de alta calidad que satisfagan todas sus necesidades.*

*Éste es un canal de distribución personalizado, en el que cada Compradora llega directamente a sus clientes a través de un catálogo iniciando así una red de ventas para obtener ganancias específicas. Con la venta por catálogo tendrá la posibilidad de convertirse en una empresaria independiente.*

*Cada catálogo de Leonisa cuenta con gran variedad de productos para toda ocasión dirigidos a las mujeres que quieren hacer tributo a su vanidad Latina.*

*Gracias al respaldo de la marca de ropa interior más reconocida en América Latina la Compradora podrá ofrecer tendencias de moda interior femenina y masculina, vestidos de baño, además de productos complementarios de alta calidad, tales como ropa exterior, cosméticos, calcetines y productos naturales”. (S.A.S., 2016)*

## **2.1.4 Compañía internacional de soluciones creativas S.A. Le Bon**

Compañía de venta directa por catálogo ubicada en la ciudad de Medellín, con más 10 años en el mercado colombiano y ofreciendo un catálogo multivariedad.

*“Somos un canal de venta directa por catálogo dedicado a la comercialización de Ropa Interior, Ropa Exterior y productos para el cuidado de la Belleza y la Salud de la mujer.*

*Ofrecemos a la mujer colombiana una oportunidad exitosa de negocio que le permite aumentar sus ingresos, mejorar su calidad de vida y hacer feliz a su familia.*

*Soñamos con...*

*Ser la marca de Ropa Interior y Ropa exterior preferida por ti y por tus clientas, que despierta la dulzura y sensualidad que hay dentro de cada mujer.*

*Satisfacer tus gustos con diseños sofisticados, innovadores y cómodos que te hagan ver y sentirte bien en todo momento”. (Le Bon, 2016)*

## **2.1.5 Industrias Inca S.A. Dupree**

Compañía de venta directa por catálogo ubicada en la ciudad de Bogotá, con más 20 años en el mercado colombiano, se encuentra abriendo el canal de venta directa en el Perú, Ecuador y Bolivia, su catálogo es multivariedad y recientemente abrió planta de producción en la ciudad de Medellín.

*“En la industria de la venta directa, Duprée nació hace 20 años en Colombia. Lleva en Perú 6 años, en Ecuador 3 años y Bolivia, es su última conquista abriendo*

*operaciones en 2014. Además, patrocina y brinda conocimiento a los aprendices del SENA en diferentes especialidades; de los cuales el 50% están en la etapa lectiva y el otro 50% en etapa productiva.*

*La compañía de venta por catálogo, Duprée, tiene un gran interés en los sectores de Moda, que abarca las líneas de ropa exterior, interior, joyería y fragancias. En noviembre del 2013, abrió una planta de ropa en la ciudad de Medellín, en la que trabajan más de 100 mujeres cabeza de hogar.*

*En la línea Hogar, ofrece productos decorativos, electrodomésticos, productos para la mesa, la cocina, utensilios y juguetería.*

*Desde febrero lanza dentro de su portafolio una nueva línea para el Cuidado de Hogar, bajo el nombre de Azzorti Home; una línea que protege, desinfecta y limpia profundamente cada espacio del hogar. Año y medio fue el tiempo que llevó los estudios de investigación y desarrollo para tener el respaldo que hoy se ofrece en el catálogo. Esta línea tiene un poderoso atributo; dentro de su amplia variedad, tiene productos CONCENTRADOS, los cuales con una pequeña cantidad de producto disuelta en agua ofrecen la limpieza deseada y lo mejor, pueden llegar a rendir hasta 120 Litros. Azzorti Home ofrece a sus clientes menos inversión por más producto para su hogar". (Dupree, 2016)*

Con la introducción realizada a estas cinco empresas daremos inicio a los siguientes capítulos de este trabajo.

## 2.2 Análisis de los costos y gastos de la venta directa en Colombia

En la Superintendencia Financiera de Colombia logramos obtener los estados de resultados de los años 2012, 2013 y 2014 de estas cinco compañías, con los cuales realizaremos los análisis verticales y horizontales correspondientes y procederemos a interpretar los resultados.

Nos centramos en el estado de resultados debido a que este nos permite leer la estructura de ingresos, costos y gastos de las compañías dedicadas al canal de venta directa; dichos estados de resultados se encuentran expresado en miles.

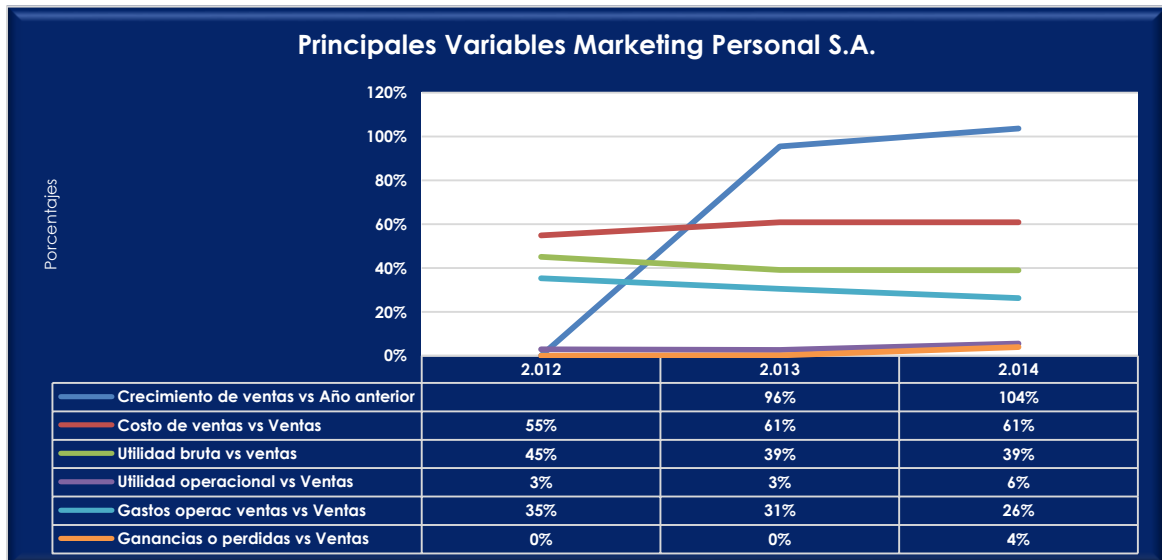
**Tabla 1. Análisis Marketing Personal S.A.**

Nit	811.018.771							
Razón social	MARKETING PERSONAL S.A							
Ciudad	Medellín							
Departamento	Antioquia							
Ciudad	G5233							
Sector	Comercio al por menor			Análisis Horizontal		Análisis Vertical		
Año	2012	2013	2014	2013 - 2012	2014 - 2013	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	\$ 75.696.431,00	\$ 147.993.593,00	\$ 301.485.390,00	96%	104%			
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 41.544.291,00	\$ 90.119.214,00	\$ 183.714.597,00	117%	104%	55%	61%	61%
Utilidad bruta	\$ 34.152.140,00	\$ 57.874.379,00	\$ 117.770.793,00	69%	103%	45%	39%	39%
Gastos operacionales de administración	\$ 5.143.482,00	\$ 8.797.225,00	\$ 21.502.820,00	71%	144%	7%	6%	7%
Gastos operacionales de ventas	\$ 26.758.555,00	\$ 45.240.394,00	\$ 79.249.039,00	69%	75%	35%	31%	26%
Utilidad operacional	\$ 2.250.103,00	\$ 3.836.760,00	\$ 17.018.934,00	71%	344%	3%	3%	6%
Ingresos no operacionales	\$ 673.284,00	\$ 745.877,00	\$ 1.541.366,00	11%	107%	1%	1%	1%
Gastos no operacionales	\$ 2.578.380,00	\$ 4.108.509,00	\$ 4.160.612,00	59%	1%	3%	3%	1%
Utilidad antes de impuestos	\$ 345.007,00	\$ 474.128,00	\$ 14.399.688,00	37%	2937%	0%	0%	5%
Impuesto de renta y complementarios	\$ 282.854,00	\$ 118.532,00	\$ 2.209.003,00	-58%	1764%	0%	0%	1%
Ganancias y pérdidas	\$ 62.153,00	\$ 355.596,00	\$ 12.190.685,00	472%	3328%	0%	0%	4%

**Fuente: Tomado de Estados Financieros y Gastos de Intereses (Superintendencia de Sociedades, 2016)**



**Figura 2. Comportamiento operativo Marketing Personal S.A**



**Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de la compañía**

La compañía presenta un crecimiento importante en ventas durante este periodo de tiempo, ha duplicado el valor de las ventas, lo que permite tener unos ingresos por este concepto de 301 mil millones de pesos; el costo de las ventas se encuentra controlado en los últimos años, lo que permite que sea el mismo porcentaje sobre las ventas. Adicional ha disminuido los gastos de la compañía, lo que finalmente permite generar utilidades; de cada 10 pesos que vende esta compañía, 4 pesos se convierten en ganancia, lo que genera una ganancia superior a 12 mil millones de pesos para el año 2.014.

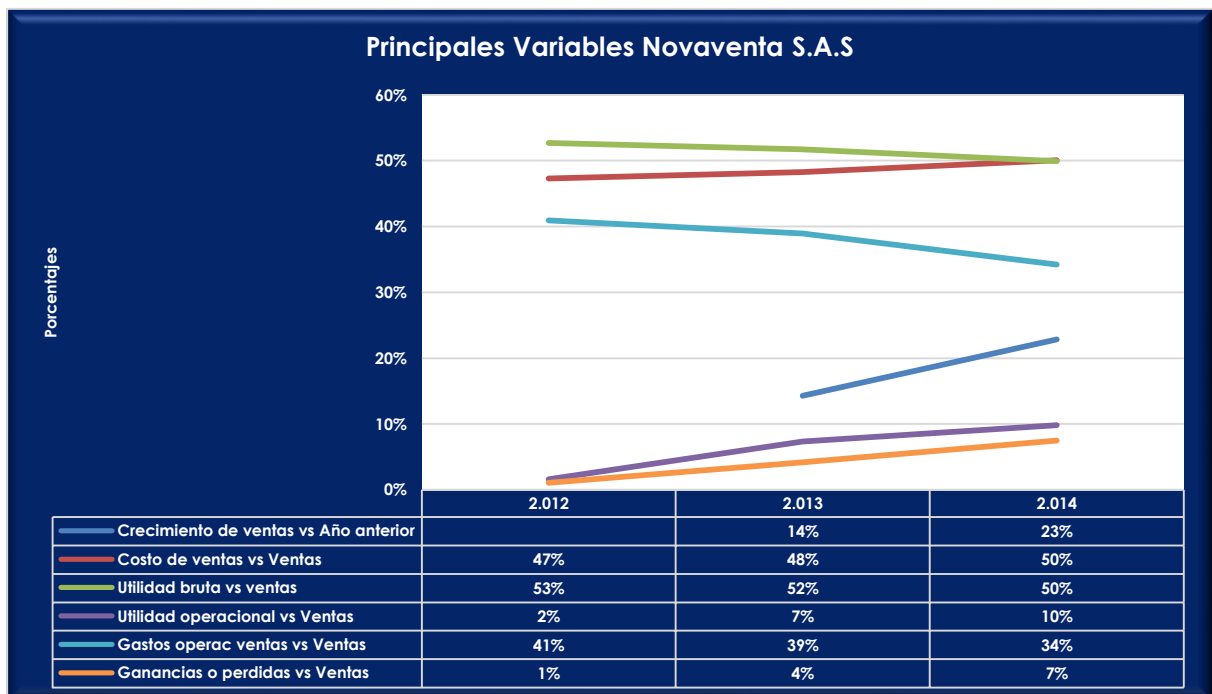
Es importante aclarar que la compañía presenta un gasto no operacional alto debido a la expansión que está teniendo a nivel nacional, lo que ha permitido tener una cobertura del 80% del país e incrementar las ventas.

**Tabla 2. Análisis Novaventa S.A.S.**

Nit	811.025.289							
Razón social	NOVAVENTA S A S							
Ciudad	Medellín							
Departamento	Antioquia							
Ciiu	G5190							
Sector	Comercio al por mayor			Análisis Horizontal		Análisis Vertical		
Año	2.012	2.013	2.014	2013 - 2012	2014- 2013	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	\$ 225.917.380	\$ 258.146.010	\$ 317.153.437	14%	23%			
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 106.832.484	\$ 124.623.270	\$ 158.755.742	17%	27%	47%	48%	50%
Utilidad bruta	\$ 119.084.896	\$ 133.522.740	\$ 158.397.695	12%	19%	53%	52%	50%
Gastos operacionales de administración	\$ 22.921.795	\$ 14.027.764	\$ 18.760.340	-39%	34%	10%	5%	6%
Gastos operacionales de ventas	\$ 92.514.450	\$ 100.496.766	\$ 108.528.631	9%	8%	41%	39%	34%
Utilidad operacional	\$ 3.648.651	\$ 18.998.210	\$ 31.108.724	421%	64%	2%	7%	10%
Ingresos no operacionales	\$ 1.022.851	\$ 2.159.820	\$ 5.106.550	111%	136%	0%	1%	2%
Gastos no operacionales	\$ 1.775.705	\$ 3.620.039	\$ 2.235.396	104%	-38%	1%	1%	1%
Utilidad antes de impuestos	\$ 2.895.797	\$ 17.537.991	\$ 33.979.878	506%	94%	1%	7%	11%
Impuesto de renta y complementarios	\$ 488.927	\$ 6.735.377	\$ 10.222.639	1278%	52%	0%	3%	3%
Ganancias y pérdidas	\$ 2.406.870	\$ 10.802.614	\$ 23.757.239	349%	120%	1%	4%	7%

Fuente: Tomado de Estados Financieros y Gastos de Intereses (Superintendencia de Sociedades, 2016)

**Figura 3. Comportamiento operativo Novaventa S.A**



Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de la compañía

Los crecimientos de ventas de la compañía no son tan altas, sin embargo, presentan incrementos superiores a la inflación del país; el costo de la mercancía se encuentra controlado, lo que permite que sea la misma fracción o porcentaje de las ventas; en tema de gastos de ventas es una variable que afecta notablemente los ingresos, es de aclarar que los comisiones por venta son demasiadas altas.

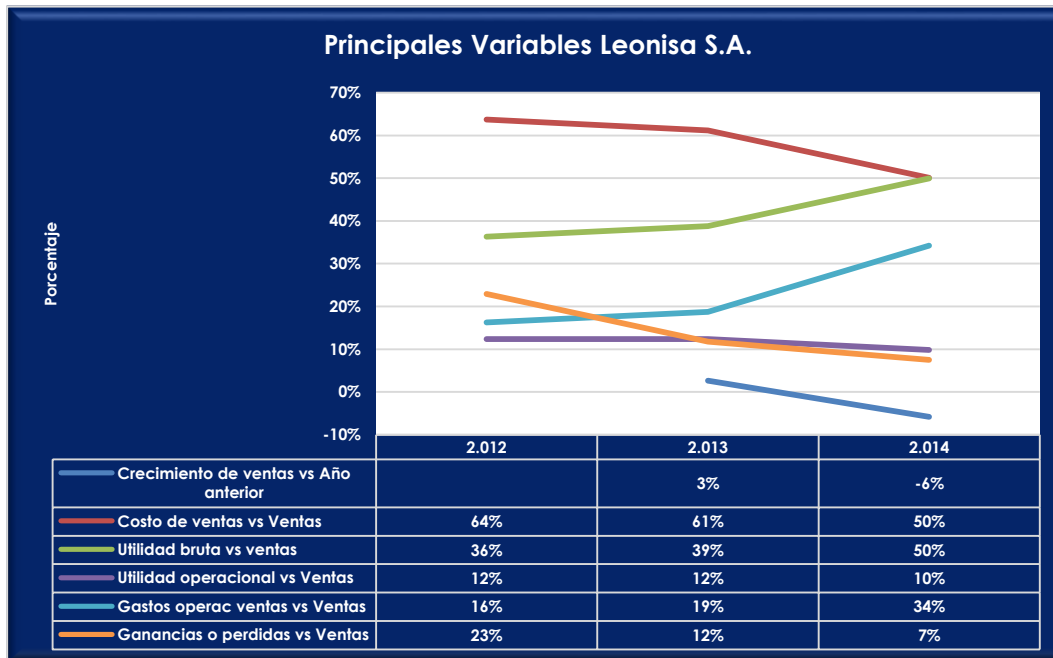
Por cada 100 pesos que la compañía vende, 7 pesos se convierten en ganancia, esto permite generar ganancias por 23 mil millones de pesos para el último año.

**Tabla 3. Análisis Leonisa S.A.**

Nit	811.044.814							
Razón social	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL LEONISA S.A.							
Ciudad	Medellín							
Departamento	Antioquia							
Ciu	D1810							
Sector	Fabricación de prendas de vestir			Análisis Horizontal		Análisis Vertical		
Año	2012	2013	2014	2013 - 2012	2014- 2013	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	\$ 328.113.091	\$ 336.717.182	\$ 317.153.437	3%	-6%			
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 209.053.470	\$ 206.076.826	\$ 158.755.742	-1%	-23%	64%	61%	50%
Utilidad bruta	<b>\$ 119.059.621</b>	<b>\$ 130.640.356</b>	<b>\$ 158.397.695</b>	<b>10%</b>	<b>21%</b>	<b>36%</b>	<b>39%</b>	<b>50%</b>
Gastos operacionales de administración	\$ 25.147.386	\$ 26.003.813	\$ 18.760.340	3%	-28%	8%	8%	6%
Gastos operacionales de ventas	\$ 53.402.162	\$ 62.977.871	\$ 108.528.631	18%	72%	16%	19%	34%
Utilidad operacional	<b>\$ 40.510.073</b>	<b>\$ 41.658.672</b>	<b>\$ 31.108.724</b>	<b>3%</b>	<b>-25%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>	<b>10%</b>
Ingresos no operacionales	\$ 81.259.485	\$ 37.093.188	\$ 5.106.550	-54%	-86%	25%	11%	2%
Gastos no operacionales	\$ 36.178.607	\$ 26.523.658	\$ 2.235.396	-27%	-92%	11%	8%	1%
Utilidad antes de impuestos	<b>\$ 85.590.951</b>	<b>\$ 52.228.202</b>	<b>\$ 33.979.878</b>	<b>-39%</b>	<b>-35%</b>	<b>26%</b>	<b>16%</b>	<b>11%</b>
Impuesto de renta y complementarios	\$ 10.487.557	\$ 12.587.268	\$ 10.222.639	20%	-19%	3%	4%	3%
Ganancias y pérdidas	<b>\$ 75.103.394</b>	<b>\$ 39.640.934</b>	<b>\$ 23.757.239</b>	<b>-47%</b>	<b>-40%</b>	<b>23%</b>	<b>12%</b>	<b>7%</b>

**Fuente: Tomado de Estados Financieros y Gastos de Intereses (Superintendencia de Sociedades, 2016)**

**Figura 4. Comportamiento operativo Leonisa S.A**



**Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de la compañía**

Leonisa S.A. presenta una disminución en sus ventas en este periodo de tiempo, han logrado disminuir el costo de venta, lo cual les ha permitido incrementar la utilidad bruta; en cuanto al tema de gastos operaciones de venta presentan un crecimiento muy alto, para este periodo de tiempo es del 72%. Aún con esta situación la compañía por cada 100 pesos que venda, 7 pesos quedan de ganancia, debido a esto para el año 2.014 las ganancias fueron de 23 mil millones de pesos.

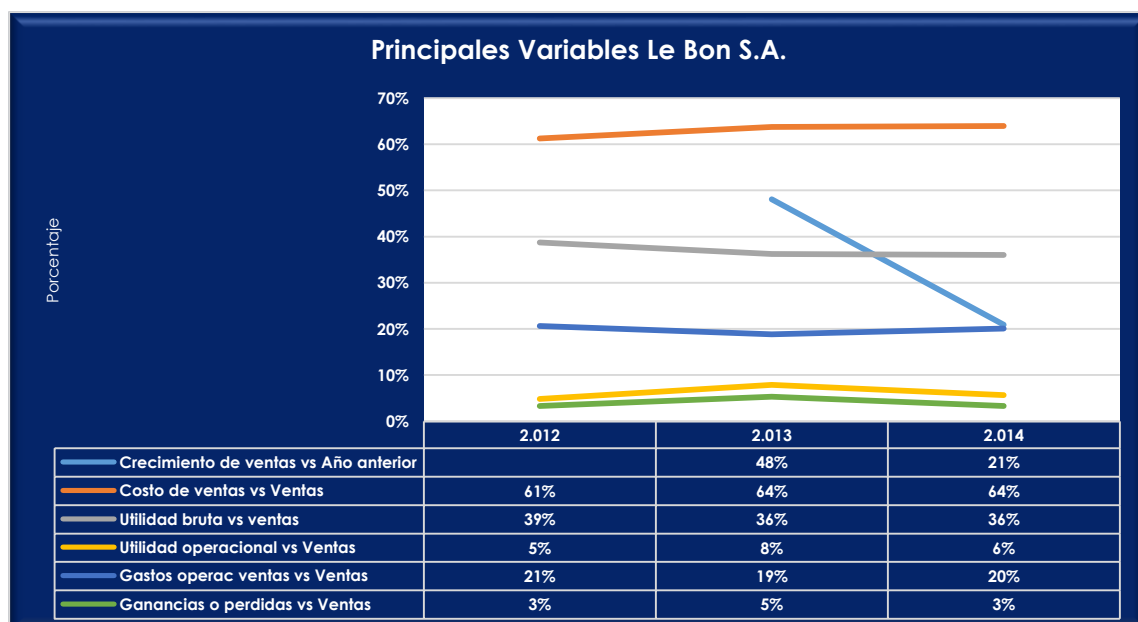
La compañía para incentivar el crecimiento de las ventas ha incrementado las comisiones y bonificaciones, por esto es el crecimiento tan alto de los gastos de ventas.

**Tabla 4. Análisis Le Bon S.A.**

Nit	811.037.864							
Razón social	COMPAÑIA INTERNACIONAL DE SOLUCIONES CREATIVAS S.A							
Ciudad	La Estrella							
Departamento	Antioquia							
Ciu	G5233							
Sector	Comercio al por menor			Análisis Horizontal		Análisis Vertical		
Año	2012	2013	2014	2013 - 2012	2014- 2013	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	\$ 55.218.878	\$ 81.754.894	\$ 98.834.600	48%	21%			
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 33.837.970	\$ 52.132.037	\$ 63.202.398	54%	21%	61%	64%	64%
Utilidad bruta	\$21.380.908	\$29.622.857	\$35.632.202	39%	20%	39%	36%	36%
Gastos operacionales de administración	\$ 7.335.776	\$ 7.820.061	\$ 10.186.965	7%	30%	13%	10%	10%
Gastos operacionales de ventas	\$ 11.389.043	\$ 15.391.308	\$ 19.834.271	35%	29%	21%	19%	20%
Utilidad operacional	\$ 2.656.089	\$ 6.411.488	\$ 5.610.966	141%	-12%	5%	8%	6%
Ingresos no operacionales	\$ 991.054	\$ 927.239	\$ 1.072.293	-6%	16%	2%	1%	1%
Gastos no operacionales	\$ 1.744.291	\$ 2.432.882	\$ 2.904.301	39%	19%	3%	3%	3%
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.902.852	\$ 4.905.845	\$ 3.778.958	158%	-23%	3%	6%	4%
Impuesto de renta y complementarios	\$ 69.263	\$ 564.458	\$ 510.000	715%	-10%	0%	1%	1%
Ganancias y pérdidas	\$ 1.833.589	\$ 4.341.387	\$ 3.268.958	137%	-25%	3%	5%	3%

Fuente: Tomado de Estados Financieros y Gastos de Intereses (Superintendencia de Sociedades, 2016)

**Figura 5. Comportamiento operativo Le Bon S.A**



Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de la compañía

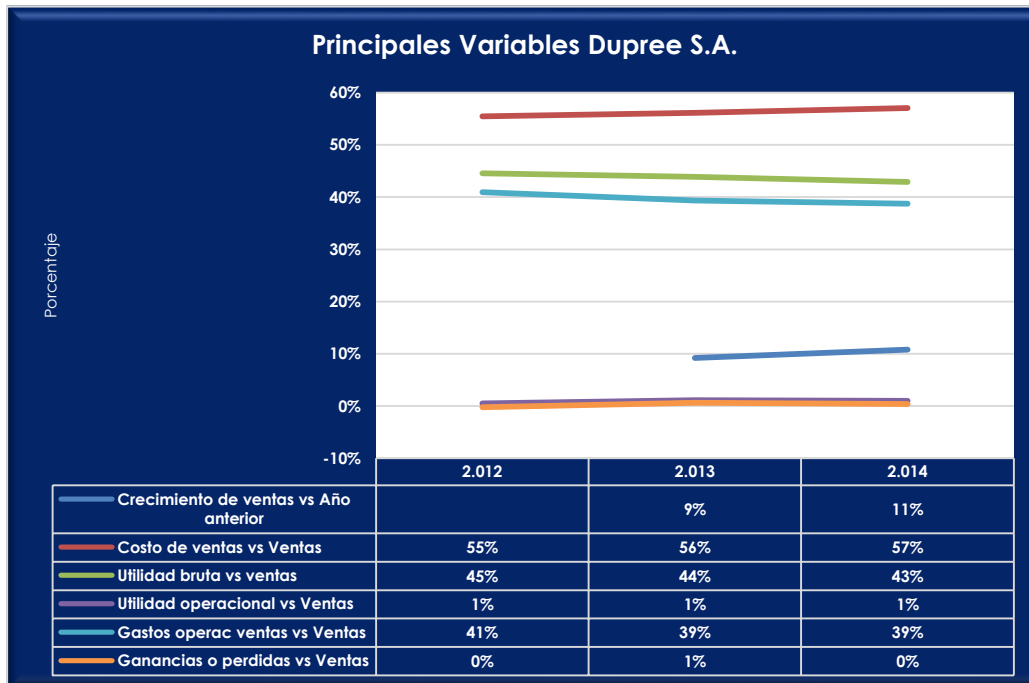
Lebon S.A. presenta un crecimiento de ventas para este periodo superior a la inflación del país, en cuanto al costo de la venta ha sido el mismo porcentaje de las ventas para estos años, esto genera una utilidad en porcentaje igual para estos años. La compañía por cada 100 pesos que venda, 3 pesos se convierten en ganancia, este parámetro permitió en el año 2.014 ganancias por 3 mil millones de pesos.

**Tabla 5. Análisis Dupree S.A.**

Nit	860.001.777							
Razón social	INDUSTRIAS INCA S.A.							
Ciudad	Bogotá							
Departamento	Cundinamarca							
Ciudad	G5269							
Sector	Comercio al por menor			Análisis Horizontal		Análisis Vertical		
Año	2012	2013	2014	2013 - 2012	2014- 2013	2012	2013	2014
Ingresos operacionales	\$ 148.778.899	\$ 162.424.662	\$ 179.949.679	9%	11%			
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 82.508.248	\$ 91.155.618	\$ 102.728.684	10%	13%	55%	56%	57%
Utilidad bruta	\$ 66.270.651	\$ 71.269.044	\$ 77.220.995	8%	8%	45%	44%	43%
Gastos operacionales de administración	\$ 4.642.539	\$ 5.483.319	\$ 5.745.246	18%	5%	3%	3%	3%
Gastos operacionales de ventas	\$ 60.876.966	\$ 63.962.848	\$ 69.724.073	5%	9%	41%	39%	39%
Utilidad operacional	\$ 751.146	\$ 1.822.877	\$ 1.751.676	143%	-4%	1%	1%	1%
Ingresos no operacionales	\$ 10.747.303	\$ 9.420.434	\$ 13.406.372	-12%	42%	7%	6%	7%
Gastos no operacionales	\$ 11.888.745	\$ 9.746.820	\$ 13.839.460	-18%	42%	8%	6%	8%
Utilidad antes de impuestos	-\$ 390.296	\$ 1.496.491	\$ 1.318.588	-483%	-12%	0%	1%	1%
Impuesto de renta y complementarios	\$ -	\$ 523.492	\$ 663.595	0%	27%	0%	0%	0%
Ganancias y pérdidas	-\$ 390.296	\$ 972.999	\$ 654.993	-349%	-33%	0%	1%	0%

**Fuente: Tomado de Estados Financieros y Gastos de Intereses (Superintendencia de Sociedades, 2016)**

**Figura 6. Comportamiento operativo Dupree S.A.**



*Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de la compañía*

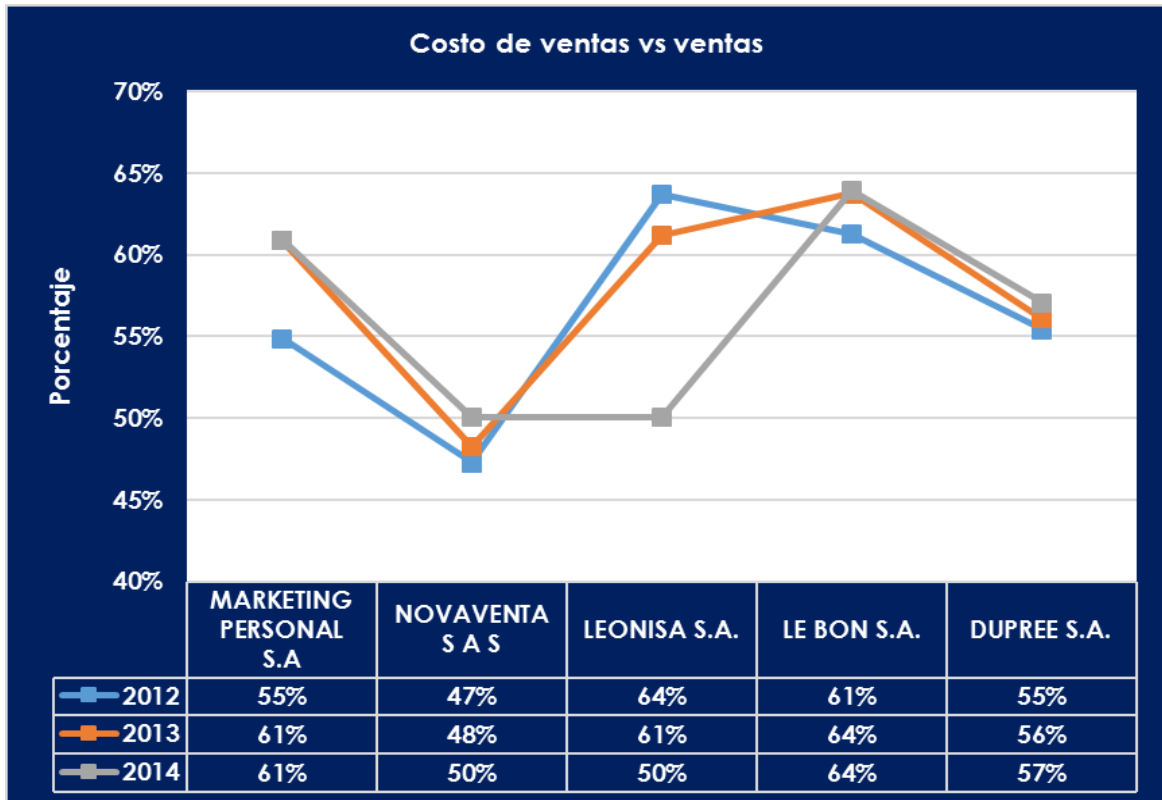
Los crecimientos de ventas de la compañía de un año a otro están en un 10% aproximadamente, aunque el costo de la venta en porcentaje sobre las ventas es similar para estos años; la compañía generar una ganancia inferior al 1%, es decir por cada 100 pesos que ingresen por venta, menos de 1 peso se convierten en ganancia, por tal motivo se generan ganancia para el 2.014 por 663 mil millones.

Los gastos operacionales en ventas representan el 40% de las ventas, esta es la segunda variable más representativa frente a las ventas, entre el costo de la venta y este rubro representan más del 80% de la venta.

**Principales variables de los estados resultados de la venta directa**

La venta directa presenta las siguientes variables críticas en el estado de resultado, las cuales determinan la ganancia final para las compañías.

**Figura 7. Costo de venta sobre las ventas**

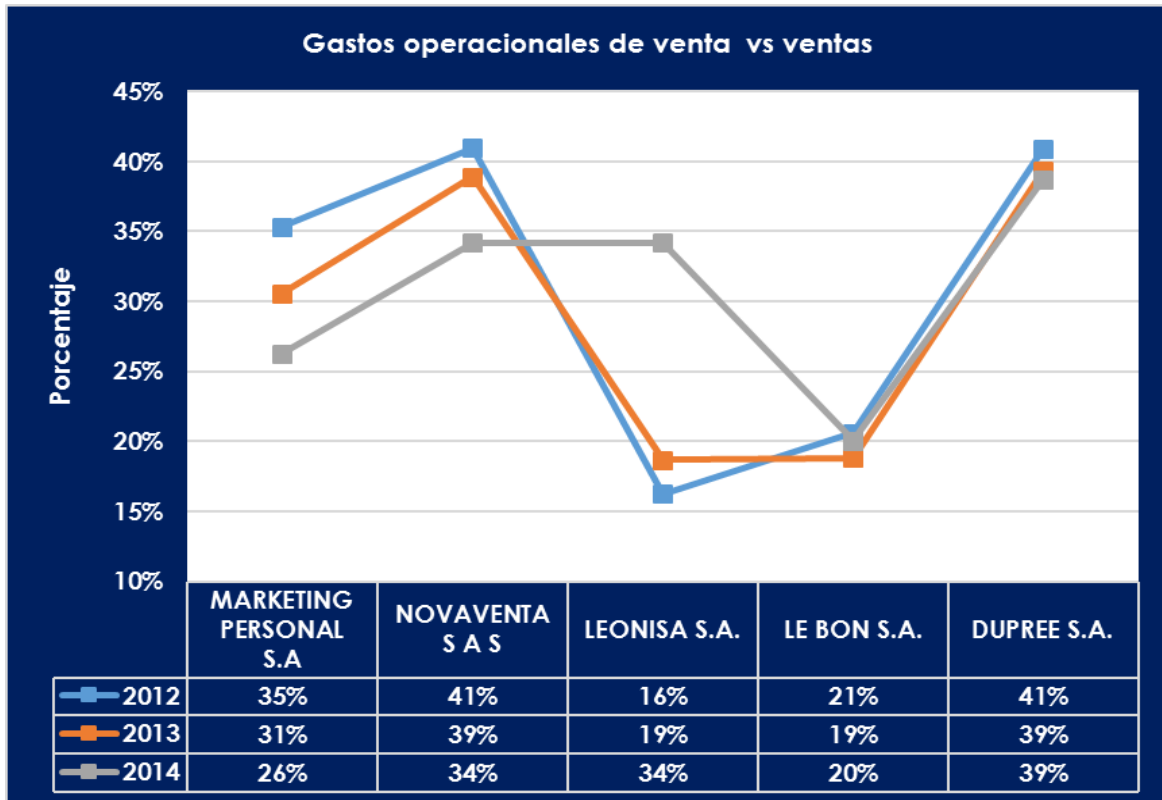


*Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de las compañías*

Es importante que este canal presente un costo de venta inferior al 60%, esto permitirá que el margen excedente pueda ser utilizado el rubro de gastos de la compañía. Cabe recordar que cuando un producto es colocado en venta directa, este va multiplicado entre tres o cuatro veces su valor de compra, con el fin de asumir todo el gasto de publicidad que contiene los catálogos y volantes que se generan para la campaña, estos gastos se incluyen en el costo de venta.



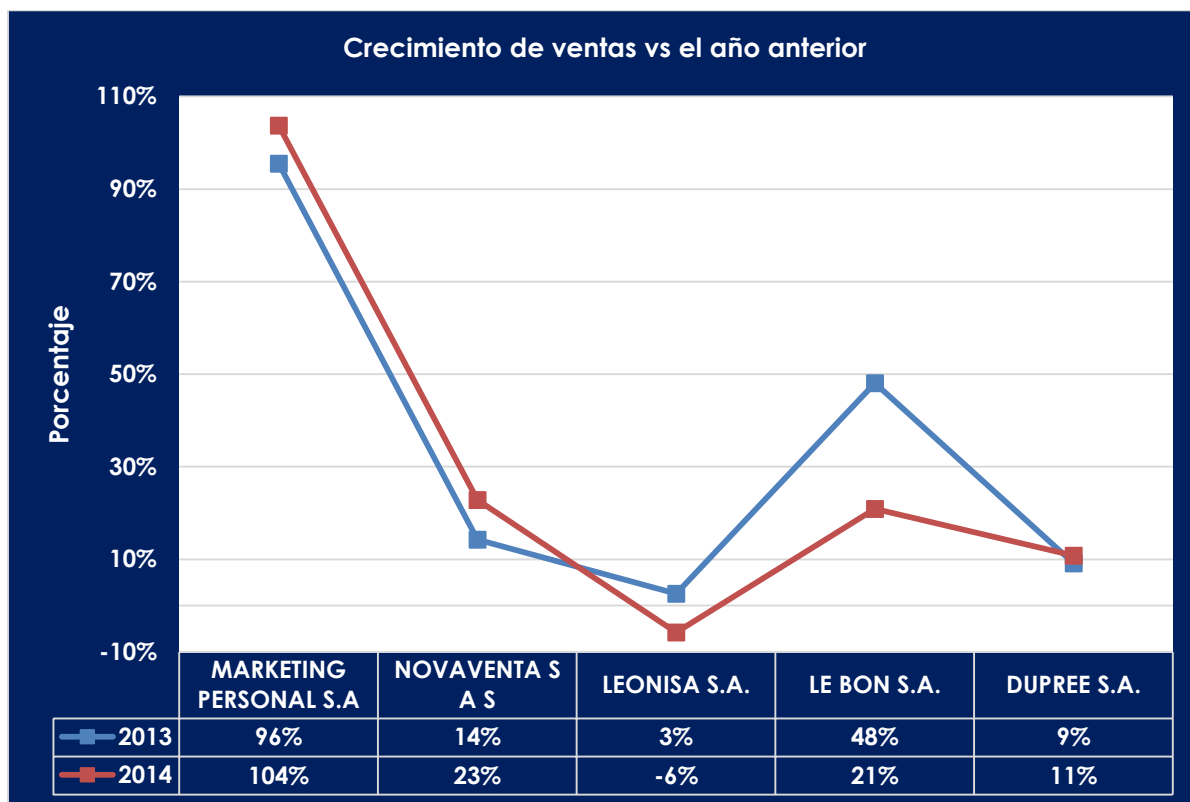
**Figura 8. Gastos operacionales de venta sobre las ventas**



*Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de las compañías*

Esta variable incluye todos los gastos de salarios, comisiones, bonificaciones y descuentos que la compañía da a su fuerza de ventas; cuando un miembro de la venta por catálogo realiza la venta ella tiene un descuento entre el 20% al 35% sobre el precio de venta de acuerdo como este estipulado, la líder o gerente de zona comisiona entre el 3% al 7% sobre esta venta; igualmente de acuerdo a la cultura que tiene este canal de venta es necesario dar premios tanto a las vendedoras como a las líderes o gerentes por ventas, en muchos catálogos las ventas se convierten en puntos que son acumulados en las campañas, es decir por cada mil pesos de venta es un punto que luego puede ser canjeado por el catálogo de premios que tenga la compañía; cada compañía establece sus políticas, condiciones y restricciones para su catálogo de premios.

**Figura 9. Crecimiento de las ventas frente al año anterior**



*Fuente: Propia, se grafica con base en las cifras reales de las compañías*

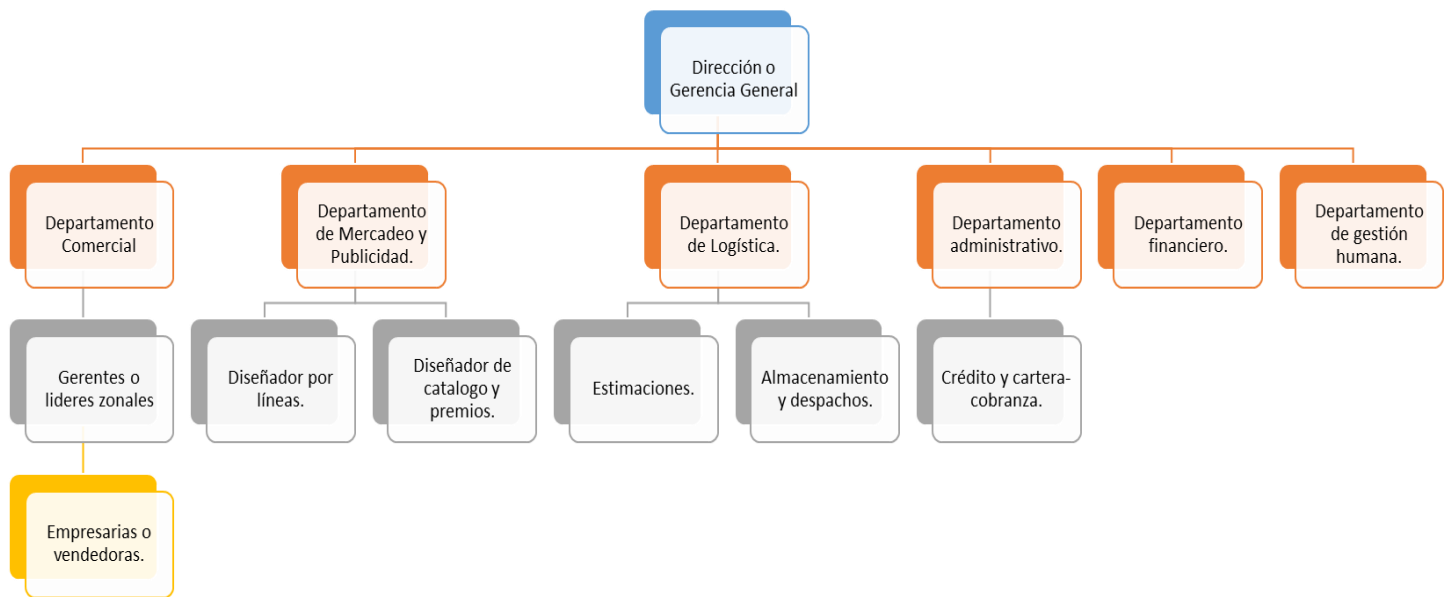
El crecimiento de las ventas frente al año anterior de las compañías de venta por catalogo crecen superior a la inflación del país, lo que demuestra que este tipo de mercado crece a un ritmo superior del que crece la compañía del país. Es por esto que estas cinco empresas en total para el año 2014 generaron ventas por 1.2 billones de pesos.

De acuerdo a lo anterior comprendemos que los márgenes de utilidad neta que genera el canal de venta directa son entre \$ 10 a \$ 12 pesos por cada \$ 100 pesos vendido, es decir una utilidad superior al 10%; esto se debe a su estructura de costos y gastos, igualmente por su facilidad de cubrir el territorio nacional permite generar mayor ventas que el canal tradicional de venta.

## 2.3 Metodología de la venta directa

A continuación, veremos la metodología utilizada por la venta directa en Colombia, desde sus departamentos básicos hasta su forma de operación y lenguaje utilizado.

**Figura 10. Estructura Organizacional**



**Fuente: Propia, se realiza con base en las investigaciones realizadas**

Los departamentos de mayor importancia para la operación de la venta directa son los siguientes:

- ✓ **Departamento comercial:** Es el encargado de crear toda la red de comercialización del catálogo, basándose en las políticas de expansión de la compañía, entre sus responsabilidades esta:
  - Hacer pedido cada campaña.
  - Asistir a la conferencia de inicio de campaña.
  - Asistir a la fecha establecida de los cambios.

- Entregar Referidos.
  - Conseguir clientes nuevos todas las campañas.
  - Velar por una cartera optima en la compañía.
- ✓ **Departamento de mercadeo y publicidad:** Este departamento tiene la responsabilidad de diseñar el catálogo de producto y premios de la compañía, este diseño lo realizan desde el diseño de productos para los clientes hasta el diseño de catálogo que venda los productos y el diseño de catálogo de premios que fidelicen a las líderes o gerentes y vendedoras.
- ✓ **Departamento de logística:** Este departamento es el encargado de controlar los inventarios de producto, realizar despachos y controlar la calidad de los productos, este departamento con el comercial son los de vital importancia en la venta directa.
- ✓ **Departamento administrativo:** Tiene a su cargo los procesos de crédito, facturación y cobranza, este departamento es que soporta todo el sistema de venta directa.

## 2.4 Principales variables en el sistema de la venta directa

Las principales variables que tiene este sistema de venta son:

### 2.4.1 Estimaciones – Abastecimiento

La estimación es el proceso donde se valida el comportamiento de un producto, con el fin de determinar el número de unidades a comprar, cuando el producto es nuevo este lo validan con un producto similar y el comportamiento en campañas anteriores.

## **2.4.2 Compras**

Compras es el proceso encargado de analizar el inventario de producto, realizar las órdenes de compra o recompra de producto a los proveedores y monitorear los niveles de servicio de la compañía, entiéndase como nivel de servicio el número de productos agotados que puedan existir en una campaña.

## **2.4.3 Calidad**

Calidad es el proceso encargado de garantizar la calidad de los productos comercializados en el canal de venta directa, para esto debe monitorear a los proveedores, seguimiento a producción, control en días de entrega del producto en bodega y aprobación de los lotes de producto que se ingresaran a los inventarios.

## **2.4.4 Bodega o Almacén**

Almacenamiento es el proceso encargado de recibir la mercancía, almacenaje de la misma, realizar inventarios cíclicos de producto, realizar el alistamiento del pedido realizado por la asesora, realizar los cambios y/o devoluciones de producto y alistamiento de premios de acuerdo al cumplimiento de ventas de las asesoras.

## **2.4.5 Facturación**

Facturación es el proceso encargado de realizar el registro contable de venta y el alistamiento o embalaje del pedido para el despacho por el operador logístico de transporte.

## **2.4.6 Transporte**

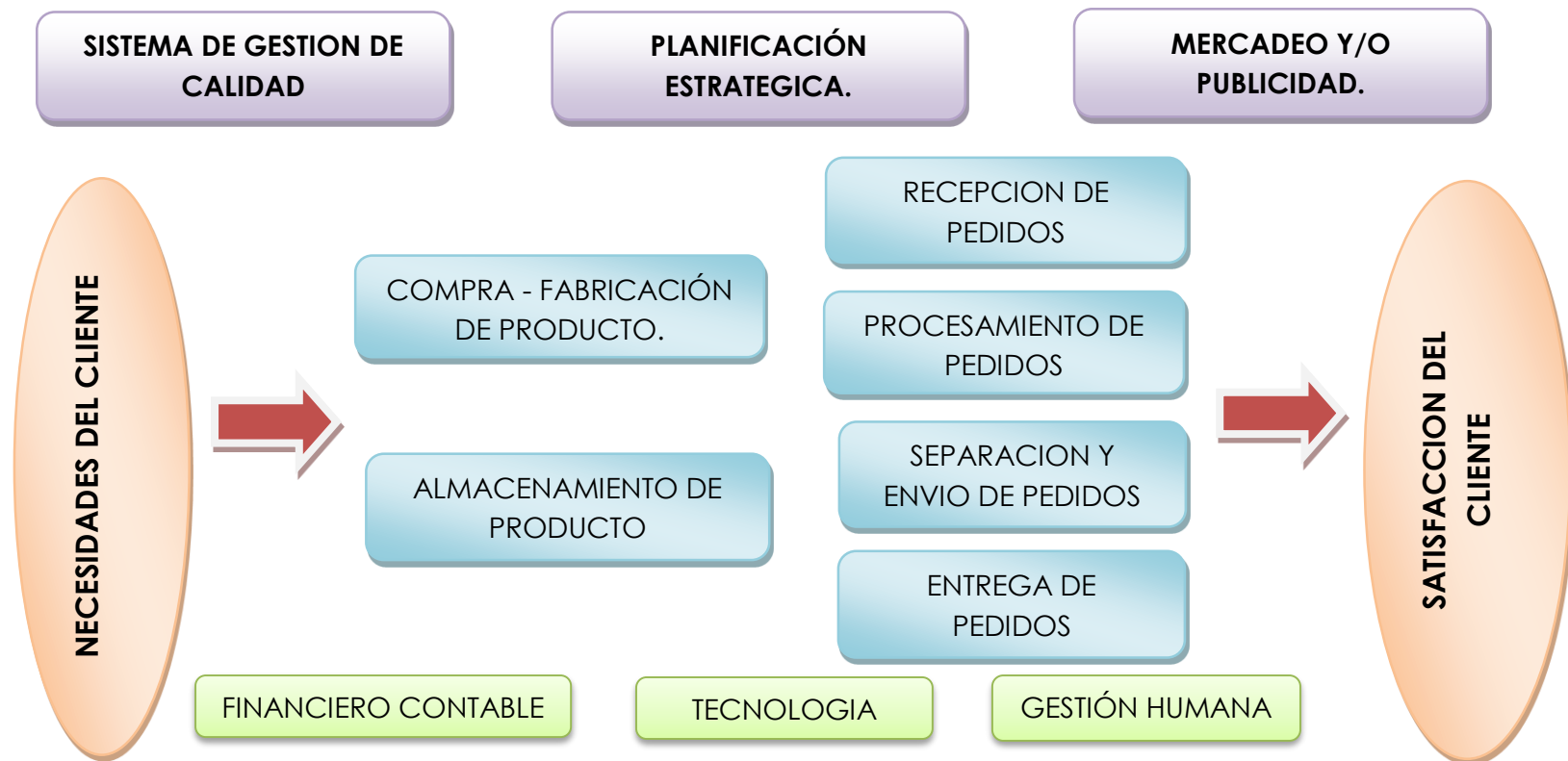
Transporte es el proceso de entregar los pedidos a la gerente de zona o asesoras, es importante que los operadores de transporte con los que cuenta la compañía cubran todas las zonas donde se realizar la venta, este transporte debe ser delicado, seguro y oportuno en la entrega de la mercancía.



### 3. Hallazgos

#### 3.1 Procesos de la venta directa y principales variables de este canal

Figura 11. Mapa de proceso del canal de venta directa







*Fuente: Propia, se realiza con base en las investigaciones realizadas*

En el mapa se muestra los procesos de importancia en un canal de venta directa, estos son los mínimos necesarios con los cuales una compañía debe contar, con el fin de tener un nivel de satisfacción mayor al 90%, lo cual ocurrirá en un mayor volumen de ventas.

### **3.1.1 Variables de costos y logística en el canal de venta directa**

Los dos procesos más importantes en la venta directa son los de costos y logísticas, debido a que en ellos se encuentra la rentabilidad del canal y la satisfacción del cliente.

#### **Variables de costos:**

En la variable de costos, cuando un producto es ofertado en el catálogo, su precio de venta es entre 3.5 a 4 veces su valor de compra, con el fin de que en este margen sea asumido todos los costos de comercialización que se generan e incluya la rentabilidad para la compañía.

Los costos de comercialización que directos al canal de venta directa son los siguientes:

- **Catálogo:** Este es uno de los rubros más costosos debido a su precio de elaboración el cual debe ser con modelos conocidas en el medio con el fin de generar una buena acogida en el mercado, el costo del fotógrafo y la logística de instalaciones y ayudantes para esta sección, adicional que su impresión se debe realizar en papel de la mejor calidad e igual que su resolución de impresión, con el fin de que el consumidor pueda ver hasta los más mínimos detalles del producto.
- **Premios por ventas:** Los catálogos para motivar la venta de sus asesoras diseñan un plan de premios, en el cual por los valores vendidos en una o varias campañas acumulan puntos los cuales le otorgan estos premios por campaña, adicional de que son acumulables durante todo el año; estos

premios pueden ser desde accesorios para el hogar como vasos o planchas hasta carros, viajes o motos.

- **Promociones o descuentos:** La venta directa otorga un descuento sobre el precio de venta a la asesora, estos oscilan entre el 25% al 35% dependiendo de la compañía, este es la imagen de salario o comisión que tiene la asesora de venta. Igualmente, cuando existen productos con pocas existencias de campañas anteriores se ofertan en la sección de promociones y estos productos tiene un margen de venta máximo 2 veces su valor de compra.
- **Transporte y despacho:** La idea de la venta directa es cubrir todo el territorio nacional por lo cual las ventas no solamente se realizan en la ciudad donde se encuentra la compañía, si no que se genera en diferentes ciudades y poblaciones del territorio, por lo que es importante tener operadores de transporte y entrega que lleguen a las poblaciones donde el catalogo tiene sus gerentes de zona; debido a estos los costos de envío son demasiado altos ya que son hacia ciudades principales, poblaciones y municipios muy apartados.

En búsqueda de dar un mejor manejo a este gasto las compañías de venta por catálogo establecen una fecha de recepción y entrega de pedidos, cambios y devoluciones, con el fin de realizar un solo envío y obtener el descuento por peso y volumen en la tarifa de este.

### **Variables de Ingresos**

Los ingresos principales del canal de venta directa son las ventas, pero igualmente genera ingresos adicionales por los siguientes conceptos:

- **Inscripción de asesoras:** La inscripción de una asesora a una venta directa tiene un costo, este es debido a que la información y documentación que se le solicita con la inscripción debe ser estudiada para el otorgamiento del

cupo de compra, este valor es descontado de la primera venta que realice la asesora.

- **Cambio y/o devoluciones:** Las compañías con las que cuentan con este canal de venta, cobran por efectuar el cambio o devolución del producto a la asesora.
- **Transporte:** Las compañías cobran un valor por el despacho del pedido a la asesora.
- **Intereses por mora:** Cuando la venta directa tiene la modalidad de crédito y la asesora se atrasa en el pago de su factura esta le genera un sobre costo de intereses, este concepto en muchas veces en un método de descuento con el fin de reactivar a la asesora de venta.

### **Variables de Gastos**

Las variables de gastos del canal de venta directa son los mismos de canal de venta tradicional, son gastos de personal que cuenten con contrato de trabajo con la compañía, gastos financieros entre otros.

### **Variables de Logística**

El canal de venta directa requiere que la compañía cuente con una excelente logística en cuanto a proveedores, contratistas y/o outsourcing, con el fin de dar una respuesta rápida a las necesidades de la compañía y de nuestros clientes, esta variable genera el nivel de servicio de la compañía, y para que este canal sea rentable y genere fidelidad en sus asesoras de venta y consumidores debe ser superior al 95%

- **Proveedores:** Estos pueden ser de materia prima o de producto terminado, deben de cumplir con las políticas de calidad de la compañía y fechas de

entrega, debido a que algún retraso genera agotados en los pedidos de las asesoras de venta, igualmente, aunque se realicen estimaciones de ventas, estas pueden quedar cortas frente al volumen de ventas por lo cual es necesario que los proveedores de producto o materias primas tengan un tiempo de respuesta rápido con las ordenes de recompra.

- **Contratistas y/o Outsourcing:** Debido a la operatividad del canal de venta directa, las compañías toman decisiones de tercerizar ciertos procesos, los más comunes con los de elaboración de catálogo y transporte de pedidos, estos procesos deben ser oportunos con el fin de que entorpezcan la operatividad del canal de venta.

Estas son las variables o procesos principales del canal de venta directa, los cuales son la estructura de operación, si analizamos esta metodología es adaptable a todos los sectores de la economía y a todos los tipos de industrias, son semejantes al canal tradicional de venta, su gran diferencia es la velocidad de respuesta que se debe tener de cada proceso, debido al corto tiempo de las campañas de ventas.

Igualmente son proceso de gran adaptación a la tecnología, debido a que esta herramienta es la que potencializa el canal, adicional que proporciona la información necesaria para la toma de decisiones.

### **3.2 Proyecciones de estados de resultados, ventajas y desventajas del canal de venta directa**

Para este capítulo sumamos los estados de resultados de las cinco compañías analizadas y las proyectamos de acuerdo a su promedio de crecimiento de cada ítem, este promedio de crecimiento es comparado con la proyección de indicadores macroeconómicos de investigaciones Bancolombia.

**Tabla 6. Proyecciones de estados de resultados**

Año	2013	2014	Promedio
Ingresos operacionales	18%	23%	21%
Costo de ventas y de prestación de servicios	19%	18%	19%
Utilidad bruta			
Gastos operacionales de administración	-5%	21%	8%
Gastos operacionales de ventas	18%	34%	26%
Utilidad operacional			
Ingresos no operacionales	-47%	-48%	5%
Gastos no operacionales	-14%	-45%	5%
Utilidad antes de impuestos			
Impuesto de renta y complementarios			
Ganancias y pérdidas			


Fuente: Propia, se realiza con base en las investigaciones realizadas

Basado en los promedios de esta tabla realizaremos las proyecciones de los estados de resultados.

(Investigaciones Bancolombia, 2016)

## PROYECCIONES ECONÓMICAS DE MEDIANO PLAZO

Análisis Bancolombia



miércoles, 26 de octubre de 2016

Última actualización: Octubre 2016

Año	2012	2013	2014	2015	2016 py	2017 py	2018py	2019py	2020py	2021py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.0%	4.9%	4.7%	3.1%	2.0%	2.6%	3.4%	4.0%	3.6%	3.7%
Balance del Gobierno Nacional (% del PIB)	-2.3%	-2.4%	-2.4%	-3.3%	-4.1%	-3.3%	-3.0%	-2.8%	-2.4%	-2.3%
Balance en cuenta corriente (% del PIB)	-3.1%	-3.2%	-5.1%	-6.5%	-4.4%	-4.1%	-4.3%	-4.4%	-4.1%	-3.9%
Tasa de desempleo urbano (% de la PEA)	10.2%	9.7%	9.3%	9.8%	10.0%	9.6%	9.9%	9.9%	10.0%	10.0%
Inflación al consumidor (var. % anual)	2.4%	1.9%	3.7%	6.77%	5.90%	3.90%	3.10%	3.60%	3.40%	3.00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	4.25%	3.25%	4.50%	5.75%	7.50%	5.50%	6.25%	6.75%	6.00%	5.50%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	5.22%	4.06%	4.34%	5.25%	6.95%	5.35%	6.80%	6.50%	5.80%	6.00%
BR Overnight (% E.A. 365 días, fin de año)	4.24%	3.22%	4.52%	5.79%	7.10%	5.30%	6.10%	6.55%	5.80%	5.35%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1799	1879	2019	2741	3010	2910	2900	2840	2760	2710
Tasa de cambio USDCOP (fin de año)	1772	1923	2392	3147	2910	2950	2860	2770	2700	2650
Devaluación nominal (% promedio año)	-2.6%	4.4%	7.4%	35.8%	9.8%	-3.3%	-0.3%	-2.1%	-2.8%	-1.8%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep. py: proyectado

Si comparamos los promedios de crecimiento de ventas con el consolidado anterior, tendremos que estas crecen a un porcentaje promedio del 21%, lo que

significa que crece a un ritmo de 5 o 6 veces más que el PIB y la inflación del país; esto demuestra que es un canal de venta interesante para una compañía.

**Tabla 7. Proyecciones Económicas**

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos operacionales	\$ 1.466.246.723	\$ 1.770.065.020	\$ 2.136.836.950	\$ 2.579.607.019	\$ 3.114.122.662
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 791.695.079	\$ 939.480.429	\$ 1.114.852.802	\$ 1.322.961.854	\$ 1.569.918.525
Utilidad bruta	<b>\$ 674.551.644</b>	<b>\$ 830.584.591</b>	<b>\$ 1.021.984.147</b>	<b>\$ 1.256.645.165</b>	<b>\$ 1.544.204.137</b>
Gastos operacionales de administración	\$ 80.932.325	\$ 87.385.487	\$ 94.353.193	\$ 101.876.470	\$ 109.999.619
Gastos operacionales de ventas	\$ 485.333.022	\$ 610.442.407	\$ 767.802.549	\$ 965.727.067	\$ 1.214.672.663
Utilidad operacional	<b>\$ 108.286.297</b>	<b>\$ 132.756.697</b>	<b>\$ 159.828.406</b>	<b>\$ 189.041.628</b>	<b>\$ 219.531.855</b>
Ingresos no operacionales	\$ 27.544.788	\$ 28.922.027	\$ 30.368.128	\$ 31.886.535	\$ 33.480.861
Gastos no operacionales	\$ 26.643.923	\$ 27.976.119	\$ 29.374.925	\$ 30.843.672	\$ 32.385.855
Utilidad antes de impuestos	<b>\$ 109.187.161</b>	<b>\$ 133.702.605</b>	<b>\$ 160.821.608</b>	<b>\$ 190.084.491</b>	<b>\$ 220.626.861</b>
Impuesto de renta y complementarios	\$ 23.827.876	\$ 23.827.876	\$ 23.827.876	\$ 23.827.876	\$ 23.827.876
Ganancias y pérdidas	<b>\$ 85.359.285</b>	<b>\$ 109.874.729</b>	<b>\$ 136.993.732</b>	<b>\$ 166.256.615</b>	<b>\$ 196.798.985</b>

**Fuente: Propia, se realiza con base en las proyecciones económicas del Grupo Bancolombia**

Con esta proyección estas cinco compañías pasaran de realizar ventas por \$ 1.2 billones a \$ 3.1 billones, lo que significa un crecimiento mayor del 100%; cabe recordar que esto es solo de estas cinco compañías y según ACOVEDI actualmente en Colombia existen más de 40 ventas directas de diferentes sectores y características.

Con estos crecimientos se generará mayores ingresos a las asesoras de ventas las cuales como lo mencionamos anteriormente son madres de hogares y desempleados que buscan en este canal de venta la generación de ingresos.

### 3.2.1 Ventajas de la venta directa.

Las ventajas competitivas con las que cuenta la venta directa con las siguientes:

- **Generadora de oportunidad de negocio e ingresos:** Es un canal de venta que aparece para generar ingresos a las personas desempleadas y como opción de negocio para aquellas personas que quieran tener un ingreso extra.

- 
- **Un sistema de negocio de fácil acceso:** Cualquier persona puede ser asesora de venta de alguna compañía, debido a que los requisitos dependen del tipo de sistema que tenga el canal de venta directa, en los casos de venta prepago solo exigen información personal de la asesora y cuando es un sistema de venta a crédito solicitan documentación adicional y que la asesora no se encuentra reportada en las centrales de riesgo.
  - **No hay inversión adicional:** Este canal de venta no requiere de inversión o capital inicial para que la asesora inicie su propio negocio.
  - **No genera altos gastos comerciales fijos para la compañía:** Como es una venta personalizada la que realiza la asesora, por este motivo la compañía no incurre en gastos de arriendo compra de locales para sus puntos de venta, solo existe el punto central de la compañía.
  - **Mayor cubrimiento del territorio por la compañía:** La compañía puede realizar ventas en las poblaciones más retiradas del país sin necesidad de tener un punto de venta, tan solo basta con tener una gerente de zona y su grupo de asesoras.
  - **Servicio personalizado con el comprador final:** Las asesoras realizan la venta del producto al consumidor en una relación directa y personalizada, lo que genera una fidelidad al cliente.
  - **Generación de empleos directos e indirectos:** Por su operatividad y estructura de este canal de venta, permite la generación de este tipo de empleos, lo cual contribuye de manera favorable a la tasa de desempleo del país.





## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

- El canal de venta directa es la forma más práctica que tiene una compañía para comercializar sus productos, sin necesidad de terceros, teniendo la posibilidad de tener una relación directa entre el consumidor y la asesora de venta.
- Por su forma de operación el canal de venta directa debe tener un departamento de producción, logística y administrativo (backoffice) demasiado robusto, con el fin de atender las necesidades de cliente en el menor tiempo posible, manteniendo los niveles de servicio.
- La ventaja competitiva que da el canal de venta directa es la posibilidad de comercializar los productos a nivel nacional e internacional sin necesidad de entrar en gastos de apertura de puntos de ventas o gastos elevados de personal; esto permite que las ventas crezcan a dimensiones mayores que los indicadores macroeconómicos del país.
- La relación de costos de ventas y gastos de ventas son directamente proporcional al volumen de ventas, lo cual permite que una compañía no tenga fuga de capital en estos conceptos.
- En la proporción que crezca la venta directa en nuestro país, crecerá la generación de ingresos en los hogares de las asesoras y líderes, adicional de permitir el desarrollo personal y profesional de ellas.
- Por su metodología la venta directa es aplicable a cualquier sector de la industria.

## 4.2 Recomendaciones

- El canal de venta directa debe ir a la vanguardia con los cambios tecnológicos que está teniendo el mundo, esto con el fin de no quedar obsoleta.
- Este canal de venta se debe potencializar debido a que permite crecimientos importantes en los ingresos de la compañía, lo que deriva en el aumento de las ganancias y por ende en la rentabilidad de la compañía.

## Referencias bibliográficas

Abril, A. (2014). Análisis sobre el Mundo de la Venta Directa. *DineroClub*.

Acovedi. (1 de 1 de 2012). <http://www.acovedi.org.co/la-asociacion/panorama-de-la-venta-directa/venta-directa-en-colombia/>. Recuperado el 10 de Junio de 2016, de <http://www.acovedi.org.co/>: <http://www.acovedi.org.co/>

Arango Guzman, M. A. (10 de 10 de 2014). PROYECTO DE GRADO LA VENTA DIRECTA, UNA OPORTUNIDAD DE. Medellín, Antioquia, Colombia.

Bucheli Álava, L. E. (1 de Julio de 2014). "Estudio sobre el aporte al nivel de vida que genera la venta por catálogo de cosméticos a sus consultoras en la ciudad de Quito correspondiente al periodo entre el 2009 al 2013". "Estudio sobre el aporte al nivel de vida que genera la venta por catálogo de cosméticos a sus consultoras en la ciudad de Quito correspondiente al periodo entre el 2009 al 2013". Quito, Quito, Ecuador.

Camarero, I. C. (1998). La venta empresarial con la tecnología Internet ¿una más de entre las varias formas de venta? *Anales de estudios económicos y empresariales*, 29-42.

Carlos, O. (2007). El libro de la venta directa. En O. Carlos, *El libro de la venta directa* (pág. 29). España: Diaz de Santos.

Dupree. (11 de Noviembre de 2016). Dupree. Obtenido de Dupre Sitio web: <https://dupree.co/index.php/nuestra-empresa/>

Gates, B. (1999). LOS NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL. En B. Gates, *LOS NEGOCIOS EN LA ERA DIGITAL* (pág. 2).

Gomez, C. (27 de Octubre de 2015). La venta directa crece 10 % y mueve negocios por \$6 billones. *Portafolio*.

Investigaciones Bancolombia. (26 de Octubre de 2016). *Investigaciones Bancolombia*. Obtenido de Para empresanas Investigaciones Bancolombia: <http://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/investigaciones-economicas/publicaciones/tablas-macroeconomicos-proyectados/>

- Le Bon. (11 de Noviembre de 2016). *Lebon*. Obtenido de Lebon Sitio Web:  
<http://www.lebon.com.co/quienes-somos>
- Negocios., R. d. (13 de Junio de 2014). Control a 'piratería' en venta directa. *El Tiempo*.
- Novaventa. (11 de Noviembre de 2016). *Novaventa S.A.S.* Obtenido de Novaventa Web:  
<http://www.novaventa.com.co/article/show/historia>
- Osorio, F. J. (2013). *La gestión del ciclo del crédito y la cobranza en empresas de venta directa*. Bogotá.
- Personal, M. (11 de Noviembre de 2016). *Marketin Personal S.A.* Obtenido de  
<http://www.marketingpersonal.com/nosotros/trayectoria>:  
<http://www.marketingpersonal.com/nosotros/trayectoria>
- S.A.S., C. D. (11 de Noviembre de 2016). *Venta por catalogo Leonisa*. Obtenido de Venta por catalogo Leonisa Sitio Web:  
[http://ventaporcatalogo.leonisa.com/wps/portal/colombia/venta-por-catalogo/venta-por-catalogo/!ut/p/a1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOJ9HB3NDJ2CDbz8\\_RzdDBwNDF2DjAxcDQ0sjIAKlpEVGIRYuglVLOeBnoFGBhYmhKn3wAHcdQgpD9cPwpViYGLnyFQiatHkF-oo4FBiCGGAKwnghXgcUNBbmiE](http://ventaporcatalogo.leonisa.com/wps/portal/colombia/venta-por-catalogo/venta-por-catalogo/!ut/p/a1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOJ9HB3NDJ2CDbz8_RzdDBwNDF2DjAxcDQ0sjIAKlpEVGIRYuglVLOeBnoFGBhYmhKn3wAHcdQgpD9cPwpViYGLnyFQiatHkF-oo4FBiCGGAKwnghXgcUNBbmiE)
- Sánchez Fernández, J. (2000). Venta directa. Una alternativa para la empresa fabricante. *ESIC Market, 2000 MAY-AGO; (106), 179-192.*
- Superintendencia de Sociedades. (2016). *SIREM*. Bogotá.
- Triana, R. Z. (12 de Marzo de 2015). Colombia representa 46% de los US\$196 millones que Amway vende en la región. *Diario La Republica*.